

# A GESTÃO POR COMPETÊNCIA NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO – *CAMPUS* CUBATÃO COMO MECANISMO VIÁVEL À QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Negociação Coletiva  
(MPOG/UFRGS)

Autor: Marcelo Silva Bruno<sup>1</sup>

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo geral verificar as possibilidades da adoção da gestão por competências em processos de negociação, mediante estudo no IFSP - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – *Campus* Cubatão. Com base no princípio da eficiência, instituído pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998, para a pesquisa foram observados a noção de competência e o processo de negociação, sob o aspecto de participação no planejamento para a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Outros objetivos, de caracteres específicos foram explorados no trabalho, tais como: descrição e análise da estrutura organizacional e decisória do IFSP/Cubatão; identificação da percepção dos servidores técnico-administrativos sobre a gestão por competências; e, após realizar entrevistas com esses funcionários, analisar suas respostas, tomando como referência a estrutura organizacional e decisória do IFSP/Cubatão e a teoria sobre gestão por competências. Para realização desse trabalho foram utilizados documentos oficiais, legislação e artigos científicos. Foi desenvolvida pesquisa de natureza qualitativa na Instituição de Ensino, onde foram consultados dez servidores técnico-administrativos, sendo os dados analisados pelo método interpretativo. Ressalta-se que, o Governo Federal vem disponibilizando recursos para capacitação dos servidores federais, de modo que tenham condições de aperfeiçoar a qualidade dos serviços, por meio da gestão que possibilite o desenvolvimento da capacidade de negociação na Administração Pública. Verifica-se que é complexo o processo de mudança para uma gestão baseada no desenvolvimento de competências voltadas à negociação, utilizando-se dos mecanismos constituídos legalmente para esse propósito. Constatou-se que essa nova estrutura decisória é desconhecida pela maioria dos servidores do Instituto, que poderiam se beneficiar mais dos seus mecanismos, caso conhecessem melhor o fluxo decisório da estrutura organizacional. Ainda que a Instituição tenha dado especial atenção à divulgação desses instrumentos de negociação, o processo de conhecimento pela comunidade escolar continua insuficiente. Outro fato verificado com as análises dos dados coletados foi que alguns funcionários têm, de forma equivocada, a idéia de ser possível tomarem decisões sem prévia apreciação e sem controle hierárquico. Com relação à Instituição, a partir da pesquisa, pretendeu-se conhecer suas metas no sentido de integrar os servidores no processo de aprimoramento dos conhecimentos, com o objetivo de superar as limitações existentes no cotidiano de cada servidor. No mesmo sentido foi analisado de que forma seriam disponibilizados os mecanismos para atingir esse propósito, quais as contribuições que o processo traria para o *Campus* Cubatão do IFSP, quais as instâncias de representação que possuem na sua essência caráter democráticos de decisão e as possibilidades de adoção desse processo.

**Palavras-chave:** competência. planejamento. negociação.

---

<sup>1</sup>

Servidor lotado na Coordenadoria de Extensão do *Campus* Cubatão do IFSP.

## 1. INTRODUÇÃO

Com a finalidade de preparar os servidores públicos federais, para que possam corresponder as metas da Administração Pública, há diferentes investimentos para capacitá-los, como por exemplo, a introdução da gestão por competências. Isso corresponde, conforme Guimarães (2000), a uma transformação do sistema burocrático do setor público para um sistema flexível, em que a administração pública tenha como foco o aperfeiçoamento da qualidade de seus serviços mediante a eficiência. Conforme o mesmo autor, através desse modelo de gestão, a administração pública tem a finalidade de reduzir o formato padrão na realização de suas atividades, com a flexibilidade funcional, em que os servidores públicos possam desempenhar múltiplas funções. Pode-se compreender que por meio desse sistema, os funcionários teriam condições de executar atividades diversas da cotidiana.

Nessa abordagem, segundo Amaral (2006), com o advento do Decreto nº 5.707, de 23/02/2006, que revogou o Decreto nº 2.794/1998, é estabelecida uma forma de gestão de pessoas:

“[...] Considera que a gestão de pessoas necessária é aquela que promove a gestão por competências. Desde 2006, esse modelo de gestão é considerado referência-chave. Ainda pouco conhecido no setor público, tanto no Brasil como no mundo, a gestão por competências significa olhar para o trabalho por uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico”.

No referido trecho, a autora informa que ainda existe um grau de desconhecimento por parte do setor público, porém a legislação prevê a gestão de pessoas com a finalidade de promover o incentivo e a valorização do desenvolvimento de competências democraticamente.

Essa postura governamental de investir no desenvolvimento das competências dos servidores traduz-se como fórmula adotada contra os obstáculos naturais que surgem em razão do grande volume de informações que circulam nas diferentes áreas sociais atendidas pela Administração Pública, além das limitações, muitas vezes geradas pelo sistema burocrático que norteia o orçamento público, e, em contrapartida,

o aumento das demandas de trabalho. Assim sendo, a noção de competência valorizada pela administração pública é aquela que associa seus recursos, que são o conhecimento (saber), as habilidades (saber fazer) e a iniciativa (saber ser/agir) dos trabalhadores para executar os serviços. Esse conjunto permite aos servidores realizarem não apenas as atividades previsíveis, mas também as imprevisíveis, gerando melhoria na qualidade dos serviços. Entretanto, para que haja essa valorização das competências, é necessário que os setores públicos criem mecanismos que permitam aos funcionários se capacitarem de maneira a melhorarem continuamente seus estoques de competência.

O instrumento eficaz para que os servidores mantenham um elo de diálogo e de reivindicação com a administração pública, é a negociação coletiva. É importante ressaltar que a negociação aqui, representa o mecanismo para que os funcionários manifestem o que é necessário melhorar nas condições de trabalho.

Embora exista a negociação coletiva que busca alcançar direitos trabalhistas, a relacionada ao contexto de desenvolvimento de competências e a que será focada na pesquisa é a que democratiza a relação de trabalho entre os funcionários e a administração pública, em igualdade de condições, permitindo a demonstração das necessidades daqueles, para melhorar o ambiente de trabalho e conseqüentemente os serviços prestados e executados por eles.

Na seqüência do trabalho será visto no item 2 a contextualização do tema; no item 3 será abordada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa, e, seus aspectos; no item 4 será apresentada a estrutura organizacional e decisória do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – *Campus* Cubatão; no item 5 será analisado o conceito da negociação coletiva no ambiente da Administração Pública e o porquê dela, além de como ocorre a sua necessidade no setor público; no item 6 falaremos a respeito dos princípios norteadores da negociação coletiva de trabalho; no item 7, será tratado o princípio da eficiência e sua implicação na participação do servidor público nas determinações sobre as suas atividades; no item 8 será abordado a conceituação de competências no contexto da gestão das organizações; no item 9 serão apresentadas as abordagens e definições da noção de

competência; no item 10, será demonstrado como ocorre o desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira; no item 11, serão realizadas a apresentação e a análise dos resultados obtidos na pesquisa; e, no item 12 serão apresentadas as conclusões e considerações finais, relatadas através do que foi constatado com a pesquisa e, as sugestões baseadas nos resultados.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO**

Com vistas a esse cenário, foi feita uma pesquisa no *Campus* Cubatão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, autarquia federal de educação, que tem como finalidade o ensino médio integrado e tecnológico. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo está localizado na capital do Estado de São Paulo, e, foi fundado em 1909, como Escola de Aprendizes Artífices, também recebendo durante seus anos de existência, os nomes de Escola Técnica Federal de São Paulo, período em que foi criada a primeira unidade descentralizada do País, em Cubatão; Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo; e, recentemente, através da Lei 11.892, de 29 de Dezembro de 2008, foi transformada em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

Foram entrevistados dez servidores técnico-administrativos, para se verificar através de análise de dados, a possibilidade de implantar no *Campus* Cubatão uma gestão por competências, voltada ao desenvolvimento das capacidades (habilidades, conhecimentos e atitudes) como mecanismos de negociação, a fim de atingir a qualidade dos serviços.

## **3. Metodologia**

A presente pesquisa foi desenvolvida utilizando a estratégia de pesquisa Estudo de Caso, com abordagem qualitativa e método exploratório. Conforme Yin (2003 apud FEUERSCHÜTTE et al., 2009), o Estudo de Caso é uma forma de pesquisa empírica, que caracteriza-se pela investigação de fenômenos dentro de um contexto real, em que

o marco entre ambos não é estabelecido, e, onde se tem como base, diferentes recursos de evidência, o que vale dizer que a finalidade é desvendar como e por que eles ocorrem.

Roesch (2005) esclarece que na abordagem qualitativa do Estudo de Caso, o pesquisador precisa ter conhecimento aprofundado do campo de estudo, de maneira que lhe ofereça condições para alcançar a resposta à questão de pesquisa e os resultados esperados pelos objetivos. Conforme a autora, o responsável pela pesquisa necessita também escolher a situação a ser investigada, definindo o problema ou a questão, e de esclarecer no que ele figura na investigação e quais seus objetivos, para que não prejudique o verdadeiro sentido das entrevistas e dos comportamentos manifestados pelos entrevistados.

O presente estudo pode ser classificado por exploratório na medida em que busca pela explicação do fenômeno pesquisado, assim como suas origens e seus efeitos. Assim explica Richardson (1989 apud RÉVILLION, 2003):

“A pesquisa exploratória procura conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e conseqüências de dito fenômeno”.

Ainda no que tange à pesquisa exploratória, de acordo com Santos (1991 apud RÉVILLION), a pessoa que está realizando, deve absorver as informações referentes ao assunto com fluidez e flexibilidade ao ter contato com as fontes primárias e secundárias. O esclarecimento citado importa que o pesquisador ao ter contato com o contexto a ser explorado, como os indivíduos e os recursos disponíveis, não convém fazer pré-julgamentos, mas sim, construí-los conforme vai tendo contato com o objeto a ser pesquisado. O Método foi escolhido pelo fato de, através da sua utilização ser possível a ampliação das maneiras de compreender um fenômeno mediante o contato com ele, estimulando assim, que novas pesquisas sejam realizadas sobre o mesmo assunto.

Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados, entrevistas semi-estruturadas mediante roteiro construído para tanto (ANEXO A – Roteiro de entrevistas para a pesquisa), aplicadas com dez técnico-administrativos. Os técnico-administrativos

entrevistados são lotados em setores da Área Administrativa e da Área Pedagógica, ocupantes e não ocupantes de funções de Coordenação. Os critérios usados para a escolha dos servidores foram além das atividades dos seus locais de trabalho ser diversificados, a maioria dos entrevistados possui tempo como funcionários na Instituição de aproximadamente vinte anos; e, mesclar os depoimentos entre servidores do sexo masculino e feminino, tendo em vista que alguns dos setores e funções são ocupados ocasionalmente na Instituição, unicamente por homem ou mulher.

É importante ressaltar que, sendo os alunos o público principal da prestação dos serviços do IFSP, os serviços realizados em alguns setores fluem através de procedimentos conexos, em especial os da área pedagógica, em que são desenvolvidos em conjunto. Com relação aos setores administrativos elencados na pesquisa foram considerados: Coordenadoria de Recursos Humanos, Coordenadoria de Administração e Coordenadoria de Manutenção, que dão o suporte de pessoal e estrutura física para o desenvolvimento das atividades.

As entrevistas foram realizadas individualmente com cada servidor, com duração média de trinta minutos, nas dependências do *Campus* Cubatão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, havendo agendamento prévio com cada um. Ocorreram através da indagação de dez perguntas iguais e abertas, para todos os entrevistados, de maneira que eles puderam expor livremente suas opiniões e sugerir idéias. A partir dessa exposição livre, foram formuladas outras perguntas relacionadas durante a condução do procedimento.

Dos convidados a cooperar com a pesquisa, apenas um recusou-se, informando que o setor pelo qual é responsável não traria subsídios importantes à investigação, no entanto, alguns dos entrevistados tiveram reações de contentamento com a entrevista, pois a consideraram como mecanismo de crítica as dificuldades encontradas no ambiente de trabalho. É importante ressaltar que ao final de cada entrevista foi dada a palavra aos entrevistados para que caso quisessem acrescentar algo, assim poderiam proceder.

Quanto à análise de dados, optou-se pela análise interpretativa, realizada como base no referencial teórico construído para dar suporte conceitual à pesquisa. Assim,

com base nas respostas dadas as questões do instrumento, procedeu-se a interpretação destas, relacionando os conteúdos obtidos com o referencial.

O próximo item abordará os aspectos pertinentes à estrutura organizacional e decisória do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – *Campus* Cubatão.

#### **4. Estrutura Organizacional e Decisória do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo - *Campus* Cubatão**

É relevante esclarecer que o *Campus* Cubatão é vinculado diretamente ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, no que tange a deliberações de questões estruturais, assim como outras de ordem administrativas.

Conforme a Lei 11.892, de 2008, que criou os Institutos Federais de Educação, prevê que cada Instituto é organizado em estrutura multicampi, o que significa possuir *campi* em diferentes localidades de determinado estado do País, estabelecendo ainda que seus estatutos devam dispor sobre a estruturação, as competências e as normas de funcionamento do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior, órgãos colegiados, sendo aquele de caráter consultivo e este de caráter consultivo e deliberativo. O estatuto do Instituto Federal de São Paulo estabelece que o Conselho Superior é o órgão máximo, sendo presidido pelo Reitor e, composto por representantes dos docentes, discentes, servidores técnico-administrativos, egressos, representantes da sociedade civil, do Ministério da Educação e dos diretores-gerais de *campi*. Com relação ao Colégio de Dirigentes, é composto pelo Reitor do IFSP como presidente e pelos Pró-Reitores e os Diretores Gerais dos *campi*.

O Instituto Federal de São Paulo possui no topo hierárquico da sua organização administrativa a Reitoria, composta pelo Reitor e pelas Pró-Reitorias de Ensino; de Extensão; de Pesquisa e Inovação; de Administração; e, de Desenvolvimento Institucional. O Reitor representa o Instituto Federal de São Paulo, em juízo ou fora dele, além disso, administra, faz a gestão, coordena e supervisiona as atividades relativas à Instituição. No que tange às Pró-Reitorias, são responsáveis pelo

planejamento e definições de políticas de aprimoramento voltadas às suas especificidades.

Também faz parte da estrutura decisória a Procuradoria Federal, que é responsável pela representação judicial e extrajudicial, e, também pela consultoria e assessoramento jurídicos.

Após ser elencada a estrutura organizacional administrativa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, apresenta-se então a estrutura do *Campus* Cubatão: É administrado pelo Diretor Geral, e, tem seu funcionamento estabelecido pelo Regimento Geral, que conforme o estatuto, sua aprovação compete ao Conselho Superior. À diretoria geral estão atreladas a Chefia de Gabinete; a Coordenadoria de Informática e Pesquisa; a Coordenadoria de Extensão; e, a Coordenadoria de Comunicação Social. Para assessorar a Diretor Geral do *Campus* Cubatão nos assuntos relacionados aos recursos patrimoniais, humanos e financeiros, existe a Coordenadoria de Administração, à qual estão ligadas a Coordenadoria de Recursos Humanos; a Coordenadoria de Documentação e Arquivo; a Coordenadoria de Almoxarifado e Patrimônio; e, a Coordenadoria de Manutenção. Existem as Gerências Acadêmicas que conforme o Regimento Interno são subordinadas ao Diretor Geral e vinculadas às Diretorias de Ensino, Relações Empresariais e Comunitárias e de Administração e Planejamento, e, tem como atribuições planejar, organizar, gerenciar e controlar políticas de ensino para a Instituição. Às Gerências Acadêmicas estão subordinadas as Coordenadorias de Cursos/Áreas; e, Coordenadorias de Laboratórios. O *Campus* Cubatão possui a Coordenadoria de Apoio ao Ensino, que, de acordo com o Regulamento Interno, é subordinada ao Diretor Geral e vinculada à Diretoria de Ensino do IFSP, e tem como finalidade, a operacionalização de atividades relacionadas ao ensino. Estão vinculadas a ela a Coordenadoria de Ensino, a Coordenadoria de Recursos Didáticos, a Coordenadoria de Registros Escolares, e, a Coordenadoria Auxiliar de Registros Escolares.

É conveniente que se faça também a abordagem acerca da organização dos setores pedagógicos, tendo em vista que a pesquisa será desenvolvida mediante



entrevistas com servidores técnico-administrativos de setores da área administrativa e pedagógica.

Feita a apresentação da estrutura organizacional, passa-se a verificar a forma com que se desenvolve o fluxo decisório na Instituição. Para esse procedimento, faz-se importante retomar que o *Campus* Cubatão é dirigido por um Diretor Geral, tendo vinculado a ele na estrutura organizacional, Gerências Acadêmicas e Coordenadorias. A Diretoria Geral do *Campus* Cubatão, como parte da estrutura administrativa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, está subordinada à Reitoria, que administra conforme as deliberações do seu órgão máximo, o Conselho Superior, órgão que possui processo decisório colegiado e paritário, composto, conforme já citado, por diferentes seguimentos, onde estes representantes decidem de forma democrática assuntos da esfera administrativa e pedagógica. Outro órgão que possui relevância nas decisões da Instituição é a Procuradoria Federal, que possui como atividade consultoria e assessoramento jurídico.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – *Campus* Cubatão funciona conforme seu Regulamento Interno e tem suas atividades norteadas também pelo Estatuto do Instituto Federal de São Paulo. Assim sendo, para tratar de assuntos de grandes repercussões administrativas ou pedagógicas dentro da Instituição, é necessário observar os trâmites que a estrutura do processo decisório determina. Isso representa que a estrutura organizacional do *Campus* Cubatão segue normas previamente elaboradas e analisadas pelos representantes legais do Instituto.

Após apresentada a estrutura organizacional e o processo decisório do *Campus* Cubatão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, será abordado o conceito de negociação de trabalho, que trará um dos subsídios da pesquisa.

## **5. Conceito de Negociação de Trabalho**

No setor público, a negociação coletiva se traduz como instrumento através do qual se viabiliza a boa prestação dos serviços através do diálogo entre a Administração

Pública e seus servidores, para melhorar o ambiente de trabalho dando condições profissionais aos trabalhadores para melhor atender as demandas. A negociação coletiva nas organizações públicas tem a finalidade de contemplar todos que estão inseridos nas atividades desenvolvidas, permitindo o diálogo entre os funcionários e a Administração Pública, desburocratizando esse contanto. A necessidade da negociação coletiva nos setores públicos decorre da proposta do Estado eficiente, onde as relações de trabalho entre os entes públicos e os servidores sejam flexíveis.

Conforme Cheibub (2004 apud MISOCZKY, 2009), há na relação de emprego entre os funcionários públicos e o Estado duas possibilidades de condições, sendo a primeira referente ao princípio da autoridade, em que apenas os dirigentes políticos e administrativos tomam as decisões, sem a participação dos servidores. O outro princípio, conforme o autor é o princípio do contrato, através do qual, as decisões são tomadas bilateralmente entre a Administração Pública e os funcionários em igualdade de condições.

Para desenvolver a pesquisa é necessário que se esclareça o significado de Negociação e se estabeleça a abordagem que será feita na investigação. Conforme Misoczky (2009), a negociação tem como finalidade a composição de interesses, que podem ser ou não distintos durante um interregno de duas ou mais pessoas para regular suas posteriores relações.

Segundo a mesma autora, não se pode confundir a negociação coletiva com negociação em ambiente de negócios, pois aquela tem por finalidade acordos de vontades entre as partes, enquanto que a última norteia a relação comercial. Não obstante, a autora esclarece que a negociação pode estar presente no negócio, porém é mais abrangente que ele.

De acordo com esta definição, pode-se verificar que a negociação demanda de flexibilidade das partes para a composição de um acordo, e, acesso às informações necessárias para o diálogo.

Segundo Braga (1998 apud MISOCZKY, 2009), alguns instrumentos podem ser utilizados durante a negociação para se chegar ao acordo, conforme seguem abaixo: a) Acordo – Ocorre através de concessões das partes para alcançarem a composição; b)

Barganha – Efetiva-se no instante das concessões das partes; c) Coerção – Manifesta-se quando as partes que estiverem em situação satisfatória numa negociação, em relação aos demais, tentarem induzi-los ao acordo (sendo que a autora esclarece que a negociação pode fracassar, caso a coerção seja utilizada de maneira inadequada); d) Emoção – É a possibilidade de mudança no comportamento dos negociadores em função da atuação dos demais; e) Raciocínio Lógico – Por meio dele, o negociador procura convencer o opositor a aderir ao seu ideal.

Nesse sentido é possível perceber que, de acordo com os possíveis mecanismos que a autora elenca, o processo de negociação pode ser conduzido utilizando-se dessas estratégias, que vão do diálogo ao envolvimento psicológico.

De acordo com Stoll (2007), é necessário que se entenda o significado de autonomia privada coletiva, tendo em vista que sem a autonomia não é possível a negociação. Da mesma forma, Demari (2007, p.48) esclarece que a análise da negociação coletiva é um dos seguimentos da autonomia da vontade coletiva, seja, sendo ela da esfera pública ou privada.

É importante observar conforme os dois autores, a importância da autonomia na negociação, pois ela, de acordo com Demari (2007 apud MISOCZKY, 2009), estipula os interesses da coletividade. Nesse sentido, pode-se entender que a mesma tem o papel de instrumento democrático.

## **6. Princípios que regem a negociação coletiva de trabalho**

Conforme Stoll (2007 apud MISOCZKY, 2009), alguns princípios norteiam os aspectos seguidos no desenvolvimento da negociação coletiva de trabalho, conforme são agora apresentados: a) Princípio da compulsoriedade negocial ou da inescusabilidade - Através dele não se pode negar a possibilidade de negociação sem antes tentar utilizá-la para dirimir conflitos de trabalho; b) Princípio da boa fé - É o princípio através do qual é necessário que seja feito todo o processo de negociação até a sua formalização, de forma que as partes estejam dispostas a concederem e chegarem ao acordo; c) Princípio do acesso à informação - Para que ocorra o processo

de negociação é preciso que as partes tenham acesso às informações, de maneira que possam ter subsídios para se chegar ao consenso. É importante que quem possua as informações possibilitem aos interessados conhecê-las; d) Princípio da razoabilidade - Em observância a esse princípio, os participantes da negociação atuam sem que haja propostas exorbitantes, ponderando seus ideais de acordo com as limitações existentes; e) Princípio da paz social - Esse princípio tem como objetivo orientar a negociação, para que ela seja feita por meio do diálogo, em qualquer tipo de reivindicação, podendo ser até no momento de alteração de um acordo já firmado anteriormente; f) Princípio da igualdade - É o princípio através do qual, as partes negociam em igualdade de condições, transpondo assim, as desigualdades de gênero hierárquico, por exemplo; g) Princípio do contraditório - Garante que sejam expostos os posicionamentos contrários, e assim, o processo de negociação chegue à composição de idéias e de interesses.

## **7. O princípio da eficiência e a participação do servidor público nas determinações sobre seu trabalho**

De acordo com Misoczky (2009) o processo de negociação pode influenciar na observação ao princípio da eficiência no serviço público pelos servidores, desde que, seja ele um veículo de introdução desses ao planejamento dos serviços públicos desenvolvidos. A autora esclarece que a negociação coletiva para ter esse resultado não pode ser apenas meio de concretizar as demandas trabalhistas.

É importante ressaltar que a eficiência buscada nos aparelhos estatais minimiza a presença da burocracia, que emperra qualquer tipo de iniciativa para viabilizar os serviços prestados aos cidadãos. O servidor enaltece sua dignidade atuando não apenas como trabalhador, mas também como cidadão, contribuindo para o papel social do Estado, que entre outros é garantir os direitos fundamentais, previstos na Constituição Federal de 1988.

Da mesma forma outro autor sustenta esse raciocínio com relação ao princípio da eficiência e sua finalidade. Assim relata Demari (2007 apud MISOCZKY, 2009):

“[...] a conquista da eficiência na Administração foi utilizada como instrumento de legitimação simbólica para a redução do Estado e sua aproximação ao modelo gerencial de administração, sob a bandeira da atuação efetiva e voltada aos resultados [...]”.

Demari faz referência ao nascimento de um Estado dinâmico, em que a Administração atue em conjunto com seus servidores, tendo a participação ativa de ambos, e, buscando o atendimento eficaz dos interesses sociais. O que vale dizer o surgimento de uma Administração Pública atendendo à sociedade em detrimento do excesso burocrático, que deixa a máquina pública obsoleta e sem condições de conciliar a autoridade à flexibilidade e desburocratização, gerando relações de trabalho baseadas no aperfeiçoamento constante de como atender o fluxo de serviços adequadamente.

## **8. A emergência do conceito de competências no contexto da gestão das organizações**

Para elaborar a presente pesquisa, que tem como foco analisar a possibilidade de implantação da Gestão por Competência no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – *Campus* Cubatão, como mecanismo de desenvolvimento de negociadores, é preciso antes estabelecer alguns conceitos, a começar pelo entendimento de competência por alguns autores.

Conforme Zarifian (2001), não procede a idéia de que a competência está associada à habilitação ou capacidade para resolver alguma situação, ou mesmo a um conjunto de capacidades necessárias ao indivíduo para exercer as atividades em um determinado posto de trabalho. Nesse sentido, para Ruas (2005), há uma confusão entre o conceito de competências e a noção de qualificação, sendo que esta se manifesta pela preparação de capacidades destinadas à realização de atividades operacionais previstas ou previsíveis, num ambiente de trabalho formal.

Segundo Zarifian (2001), com o surgimento de uma civilização industrial, em lugar de uma agrícola rural, no século XVIII, ocorre inicialmente a separação entre trabalho e trabalhador, e depois a junção de ambos em um determinado tempo e local de produção, onde o fluxo das atividades passa a ser a essência. O autor diferencia o

trabalho do trabalhador, sendo que o primeiro pode ser entendido como um conjunto de operações de transformação da matéria, nas oficinas, enquanto que o outro é definido por ele como o conjunto de capacidades que podem ser compradas no mercado para realizar as operações no ambiente de trabalho. Explica que o trabalhador ao aumentar a sua experiência e desenvolver novas habilidades, dinamiza o ritmo de suas atividades e o fluxo da produção, interagindo de forma mais eficaz com os outros postos de trabalho.

Ocorreram alterações significativas na organização social do trabalho, dando à noção de competência, abordagens diferentes, tendo em vista que, ela é o principal mecanismo pertinente ao trabalhador, de manutenção ou evolução dos processos de produção, a princípio, nas oficinas industriais. Dessa forma, Zarifian (2001) apresenta dois modelos de produção, o Fordista e o Flexível, com suas peculiaridades que influenciam de forma positiva ou negativa na competência do trabalhador, conforme o quadro abaixo:

<b>Produção Fordista</b>	<b>Produção Flexível</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estabilidade relativa da atividade econômica</li> <li>➤ Concorrência localizada</li> <li>➤ Lógica predominante – a da indústria – (padrões/rotinas)</li> <li>➤ Emprego formal, estável e forte base sindical</li> <li>➤ Organização do trabalho com base em cargos e tarefas prescritas</li> <li>➤ Situações de trabalho predominantemente homogêneas e previsíveis</li> <li>➤ Foco na tarefa</li> <li>➤ Baixa aprendizagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Baixa previsibilidade de negócios e atividades</li> <li>➤ Intensificação e internacionalização da concorrência</li> <li>➤ Lógica predominante – serviços (eventos)</li> <li>➤ Relações de trabalho informais e temporárias</li> <li>➤ Organização do trabalho com base na multifuncionalidade, metas e atribuições</li> <li>➤ Situações de trabalho mais customizadas e diferenciadas</li> <li>➤ Foco nos resultados</li> <li>➤ Alta aprendizagem</li> </ul>

Fonte: [www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol](http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol) (TEXTO 1 – Módulo I. A emergência do conceito de competências no contexto da gestão das organizações, p. 2).

Ao observar o quadro acima, pode-se verificar que o modelo de Produção Fordista é mais rígido, onde as atividades são previsíveis e conseqüentemente, o trabalhador não amplia suas habilidades, enquanto que, o modelo de Produção Flexível garante a ele a possibilidade de desenvolver a competência em razão do processo de produção aceitar mutações, o que motiva o desenvolvimento de novas técnicas de trabalho. Outra mudança considerável é que no modelo flexível, o foco são os resultados, enquanto que no modelo Fordista é o processo de produção.

Segundo Zarifian (2001), existem 03 (três) conceitos que são essenciais às transformações no conteúdo do trabalho: o Evento; a Comunicação; e o Serviço. O Evento define que, a competência não está associada a um conjunto de tarefas previamente estabelecido, mas está ligada a situações inusitadas, como por exemplo, os maquinários utilizados para a realização das tarefas que podem sofrer sobrecarga, constringendo a produção, o que exige do trabalhador inovar suas ações para solucionar o problema; ou um aumento na demanda de produção, exigindo a adaptação do indivíduo ao novo contexto laboral.

A experiência do trabalhador não é mais medida pelo período cronológico que atua no ambiente de trabalho, mas pela quantidade de eventos que tenha se deparado, e a qualidade da organização de permitir que ele analise profundamente. É possível que haja eventos, que superem a capacidade de um único indivíduo para transpô-los, o que exige neste caso, a mobilização de outros profissionais. Surge então, uma cadeia de eventos, que se comunicam uns aos outros no processo de produção.

Conforme Zarifian, a comunicação possui importância, no que tange à cumplicidade das ações do indivíduo com os outros. Ela engloba a avaliação feita pelo profissional sobre os efeitos de suas atitudes nos demais atores. É através dela, que o trabalhador atua juntamente com os outros em uma complexidade de tarefas e possíveis eventos.

Por sua vez, de acordo com o mesmo autor, serviço modifica o estado ou a atividade do cliente-usuário, além de, indiretamente, transformar seu modo de vida; e, justifica a existência de uma organização, garantindo o emprego de seus trabalhadores.

Com as transformações nos processos de trabalho, pode-se constatar que novas demandas comportamentais do trabalhador surgem, e com elas uma nova versão da noção de competência. Tais mudanças geraram novos entendimentos em relação à gestão e ao trabalho, em razão dos contextos atuais exigirem dos trabalhadores comportamentos e atitudes que supram essas transformações, dentre elas, a necessidade de negociação, e o trabalho em equipe.

Zarifian discorda da compreensão taxativa de que competência são capacidades para o indivíduo exercer algum cargo profissional. No mesmo sentido, ele elenca alguns pressupostos que a compõem, como: a) a iniciativa do indivíduo e a tomada de responsabilidade diante das situações pertinentes ao trabalho; b) o domínio de situações práticas, que permite ao trabalhador adequá-las aos novos eventos; c) a possibilidade de o indivíduo mobilizar outros trabalhadores para compartilharem com ele o foco de suas ações e responsabilidades;

A competência ganha importância pelo que ela é capaz de produzir e entregar, conforme Zarifian (2001), e, não simplesmente pelas condições que o indivíduo possui para realizar determinado serviço. O autor esclarece ainda, que a competência coletiva passa a prevalecer sobre a individual, em razão das complexidades dos trabalhos e o aumento das demandas que ocorrem nas organizações, modificando em razão desses aspectos o modelo burocrático das organizações.

A competência precisa estar incorporada na responsabilidade de cada indivíduo sobre o trabalho e deve existir a flexibilidade na execução dele. Isso implica que, as organizações precisam proporcionar aos trabalhadores mecanismos para mobilizar novas competências, dentro dos parâmetros legais, e, conforme o grau de complexidade das atividades, como já vem ocorrendo no IFSP – *Campus* Cubatão.

## **9. A Noção de Competência: abordagens e definições**

Segundo Antonello (2004), há três espécies de abordagens que conceituam a competência: a) Existe a orientada ao indivíduo, que diz respeito aos requisitos esperados de uma pessoa, como as habilidades, conhecimentos e atitudes, para



desenvolver determinadas tarefas; b) a orientada ao cargo/função, que determina os requisitos para desenvolver as tarefas, com base nas peculiaridades delas; e c) a multidimensional, tendo como finalidade o desenvolvimento de recursos humanos.

Notadamente, a multidimensional atende de maneira mais ampla as necessidades das organizações, que surgem com as mudanças ocorridas nos processos produtivos e as situações imprevisíveis.

Antonello (2004) esclarece que há três correntes que definem a competência conforme as abordagens conceituais, sendo elas: a Americana, a Inglesa e a Francesa, sendo esta última a que o Brasil procura seguir. As correntes são definidas da seguinte forma: a) a Americana, que considera as competências como comportamentais, de maneira a resultar habilidades ou qualidades necessárias a um indivíduo para realizar algum trabalho; b) a corrente Inglesa, que compreende a competência como as capacidades que o trabalhador precisa possuir para realizar tarefas pertinentes a cargos/funções específicas; e c) a corrente Francesa que define a competência como sendo um conjunto multidimensional, englobando o Saber, o saber Fazer e o Ser.

Alguns autores fazem referências aos recursos da corrente Francesa, que possui uma dimensão maior e atendendo as diferentes complexidades que podem surgir no ambiente organizacional, no que diz respeito aos trabalhos executados. Abaixo, seguem algumas definições para os recursos de competências, segundo essa corrente, a qual se aproxima mais da realidade brasileira, e por essa razão procura-se segui-la, como explicam os autores:

De acordo com Levy-Leboyer (1996 apud ANTONELLO, 2004), o Saber é a competência referente aos conhecimentos técnicos; o saber Fazer é a competência referente à habilidade de desempenhar atividades profissionais, adquirida através da prática e da aprendizagem; e a competência correspondente como o Ser, que se revela pelas atitudes, comportamentos, personalidade e valores. Ainda segundo o autor, não adianta a pessoa possuir conhecimentos ou capacidades, caso não saiba mobilizá-los no momento oportuno.

Da mesma forma, Perrenoud (1999 apud ANTONELLO, 2004), sustenta que a competência se concretiza na ação, e que, é necessário que haja os recursos

necessários para utilizar no momento adequado. Caso contrário, segundo os referidos autores, não há que se falar em competência. O autor define que além de possuir os recursos, como conhecimentos teóricos ou experiências, por exemplo, é preciso que o indivíduo saiba mobilizá-los diante de situações novas, com complexidade suficiente para fazê-lo analisar e criar possibilidades para resolvê-las.

Conforme Ruas (2005) a competência possui o significado de capacidade para reunir os seus recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes) e alcançar os objetivos previstos nas atividades. Verifica-se que através do entendimento do autor, a competência é um mecanismo para que o servidor e a administração pública executem suas funções.

Da mesma forma que Fleury et al. (2000 apud ANTONELLO, 2004), entendem que, a competência pode ser um indicativo da capacidade de entrega da pessoa. Aqui, nota-se que o trabalhador precisa estar disposto a se empenhar em inovar os serviços realizados por ele. No entanto, é necessário que exista a motivação dos servidores por parte do ente público, através de condições apropriadas de trabalho.

Com as abordagens acerca da competência e sua gestão, podem-se verificar opiniões na sua grande maioria convergindo para a existência de uma relação entre a pessoa, a atividade a ser exercida e a organização. Assim sendo, é coerente dizer que os recursos de competência são ou podem ser ampliados de acordo com o interesse organizacional e do indivíduo.

## **10. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**

Uma das prioridades a ser consolidada pelo governo brasileiro é o investimento na capacitação dos servidores públicos, para que estes sejam instrumentos significativos no aumento de recursos efetivos de gestão de políticas públicas. Trata-se de uma demanda que engloba os diferentes ramos do serviço público e as atuações no âmbito social, como por exemplo, a economia do País.

A Emenda Constitucional nº 19/98, alterou a redação do *caput do* Artigo 37 da Constituição Federal do Brasil, introduzindo no dispositivo o princípio da eficiência, conforme abaixo:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

O princípio da eficiência vinculou aos serviços prestados pela Administração Pública, à presteza e à qualidade e, para isso, várias iniciativas passaram a fazer parte do cronograma de gestão dos governos do País, dentre os quais estão a capacitação dos servidores e a abertura de concursos públicos para a contratação de novos funcionários. Embora a Carta Magna faça esta previsão, o Estado mantém sua característica burocrática, o que dificulta as mudanças necessárias para a melhoria de seus serviços.

O atual governo federal vem adotando uma política direcionada à gestão por competências, que define uma nova característica ao funcionalismo público, atribuindo-lhe a flexibilidade, dando a ele condições de adequar-se as novas situações necessárias ao pretendido pelas políticas públicas.

O servidor público federal na nova concepção de gestão de pessoal, não é apenas o instrumento de realização de tarefas, mas também idealizador de planejamento. Com a edição do Decreto 5.707/06, a capacitação é objeto necessário para que o Governo concretize seus projetos elencados no PPA (Plano Plurianual), em que o presidente da República enumera suas metas para os quatro anos do seu mandato político.

Convênios e parcerias, além do acompanhamento da aplicação dos recursos disponíveis para a capacitação dos servidores federais, são algumas das maneiras que o governo federal utiliza-se para estabelecer uma Administração Pública provida de

servidores que correspondam satisfatoriamente às novas realidades propostas pelas demandas sociais.

Outro aliado à proposta governamental são os cursos promovidos pela ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, direcionados à gestão de recursos humanos. A ENAP investe nas espécies mais prioritárias de competências para o Serviço Público.

É importante destacar que a gestão por competências possui uma trajetória que acompanha o servidor público, desde o seu ingresso e durante a sua carreira, proporcionando o seu desenvolvimento de capacidades geradas, pelas experiências que surgem a cada evento novo e vão se agregando a outros anteriores, servindo como base para a continuidade deste sistema.

Nesse sentido a competência possui atualmente, conforme a proposta da Administração Pública, novo significado, que é aprender a atuar nas diferentes situações de trabalho, e concomitante a esse aspecto, é necessário que os servidores sejam valorizados mediante a gestão por competência. É esta gestão que oferece suporte aos trabalhadores, seja através da autonomia para tomar decisões no trabalho, seja através do oferecimento de capacitação profissional. Para que a Instituição pesquisada, o *Campus* Cubatão do IFSP se molde a essa condição, é preciso que exista a negociação coletiva, pois tanto as reivindicações dos funcionários como as sugestões da Organização precisam ser dialogadas, para que haja consenso no que pode ser implementado para melhorar as formas de trabalho.

## **11. Apresentação e análise dos resultados**

O *Campus* Cubatão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo possui um quadro efetivo de servidores técnico-administrativos e docentes que vem aumentando através de concurso público para o preenchimento de vagas criadas pelo Governo Federal. Quanto aos servidores técnico-administrativos, existe a má alocação deles nos setores da Instituição, em virtude do funcionário não ter a possibilidade de expressar se há algum interesse especial por algum local para exercer

suas funções. O resultado dessa situação é alguns setores com excesso de funcionários e outros com poucos, o que em alguns casos, prejudica o atendimento ao público.

A gestão por competências não atingiu ainda a forma adequada de ser realizada, pois o diálogo entre os servidores e os gestores ainda não ocorre satisfatoriamente com a estrutura decisória da Instituição, o que reflete a presença da burocracia, ensejando a padronização das atividades sem que exista a oportunidade de questionar-se a forma de realizá-las.

O desenvolvimento de competências tem sido prejudicado na Instituição, não apenas por essa dificuldade de diálogo, mas os cursos de capacitação e aperfeiçoamento também são precários, tendo em vista que as verbas destinadas à capacitação, na sua maioria são para os docentes, enquanto que aos técnico-administrativos são oferecidos cursos, muitas vezes ministrados por servidores da própria Instituição que repassam os conhecimentos adquiridos com o financiamento do Governo. Ocorre que, não raro, os cursos ministrados dentro do *Campus* por funcionários não contemplam as necessidades dos demais.

A negociação coletiva é prejudicada não apenas pelo sistema burocrático e hierárquico, mas também pela representação sindical, que não atende adequadamente os servidores, informando de forma precária seus direitos para melhorar as condições de trabalho e torná-las mais flexíveis. Com esses aspectos, embora a Instituição esteja ampliando o número de servidores e as demandas de trabalho, os funcionários não possuem mecanismos para exercer o direito de reivindicar como trabalhadores e cidadãos.

#### **- Apresentação dos entrevistados**

Para desenvolver a presente pesquisa foram entrevistados dez servidores técnico-administrativos do quadro permanente do *Campus* – Cubatão do IFSP - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, autarquia federal, que tem por finalidade o ensino público médio, técnico e tecnológico.

Dos dez servidores entrevistados, oito são do sexo feminino e dois, do sexo masculino. Três trabalham em setores da área administrativa e sete, da área pedagógica. Dos dez, seis servidores ocupam funções de coordenador, três da área administrativa e três da área pedagógica.

Foi relevante o fato de a sua maioria estar em média há vinte anos trabalhando na Instituição, e, supostamente conhecerem a sua estrutura e as formas que a prestação dos serviços é executada, assim como o que poderia melhorar e de que forma, com base em uma gestão pautada no desenvolvimento de negociadores munidos de capacidades para superarem as dificuldades impostas pelo aumento natural das demandas de trabalho e escassez de recursos.

Os entrevistados estão sendo denominados na pesquisa, como Servidor A, Servidor B, Servidores C, e assim sucessivamente, para manter o sigilo da imagem, de maneira que possam ser apresentadas na análise suas expressões, sem que sejam possíveis suas reais identificações.

Segue abaixo o quadro demonstrativo com o perfil dos entrevistados:

ENTREVISTADO	SEXO	CARGO	FUNÇÃO	TEMPO NO CARGO	TEMPO NA FUNÇÃO	EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS ANTERIORES
Servidor A	Fem.	Auxiliar Administrativo	Coordenador de Ensino	20 anos	5 anos	- Setor de Recursos Humanos - Coordenadoria de Administração - Setor de Áudio Visual
Servidor B	Masc.	Técnico em Eletro-eletrônico	Coordenador de Manutenção	20 anos	2 anos	- Não possui
Servidor C	Fem.	Auxiliar de Laboratório	Coordenador de Recursos Didáticos	19 anos	7 anos	- Coordenadoria de Recursos Escolares - Coordenadoria de Ensino - Laboratório de Informática e de Eletrônica
Servidor D	Fem.	Médico	-----	20 anos	-----	- Não possui
Servidor E	Fem.	Auxiliar Administrativo	-----	19 anos	-----	- Setor de Recursos Humanos - Setor de Administração - Coordenadoria de Protocolo - Coordenadoria de Almoxarifado e Patrimônio
Servidor F	Fem.	Psicólogo	-----	20 anos	-----	- Coordenadoria de Turno - Coordenadoria de Projetos - Coordenadora do

						Programa Profissão - Assistente na Gerência de Administração
Servidor G	Fem.	Auxiliar Administrativo	Coordenador de Administração	20 anos	5 anos	- Biblioteca - Coordenadoria de Recursos Humanos - Coordenadoria de Ensino
Servidor H	Fem.	Assistente em Administração	Coordenador de Recursos Humanos	2 anos	4 meses	- Não Possui
Servidor I	Masc.	Vigilante	Coordenador de Extensão	17 anos	4 anos	- Vigilância e Portaria - Coordenadoria de Almojarifado e Patrimônio - Setor de Estágio
Servidor J	Fem.	Assistente em Administração	-----	21 anos	-----	- Coordenadoria de Registros Escolares - Coordenadoria de Ensino

Quadro 1: Perfil dos servidores entrevistados - Fonte: Elaborado pelo autor.

### - As competências

Na medida em que competência pode ser entendida como o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes postas em ação para que sejam realizadas determinadas atividades e criadas novas formas de executá-las em razão de situações novas, a seguir veremos o que foi colhido nos depoimentos dos servidores do *Campus* Cubatão a esse respeito.

### - Conhecimentos necessários ao cargo e à função

Cada setor do *Campus* - Cubatão possui suas especificidades e para regulamentá-las existem legislações específicas. Dessa forma, é imprescindível que os ocupantes dos cargos sejam sabedores dessas normas, que norteiam suas atividades, conforme demonstra a maioria dos entrevistados. Os relatos dos Servidores H e J convergem para esse sentido.

“É necessário conhecer a Lei 8112, que regulamenta os direitos e obrigações dos servidores públicos federais e toda legislação pertinente ao Setor de Recursos Humanos” (Servidor H).

“É necessário que possua conhecimento das normas acadêmicas e da legislação educacional” (Servidor J).

No que tange aos conhecimentos necessários para ocuparem funções de coordenadores, a maior parte dos entrevistados informou que são necessários os

específicos ao setor onde atuam como explicou o Servidor G, e, divergindo desta opinião, o Servidor B disse que não existem conhecimentos necessários.

“São necessários conhecimentos na área de Administração Pública Federal, que engloba entre outros assuntos, o orçamento público e legislações outras específicas” (Servidor G).

“[...] não existem conhecimentos básicos pré-determinados ou parâmetros estabelecidos. Qualquer servidor administrativo pode exercer” (Servidor B).

Já a opinião do Servidor C converge com a do B, pois informa que para exercer a função, não há a necessidade de ocupar um cargo específico:

“[...] Para as atribuições da função de coordenador são necessários conhecimentos administrativos, mas não existe um cargo específico para o desenvolvimento dela” (Servidor C).

Diante do exposto, percebe-se que embora haja entendimento uniforme da maioria dos entrevistados de que são necessários conhecimentos das normas pertinentes as atividades e dos setores onde atuam, para ocuparem cargos e funções, ainda existe um descompasso nas opiniões, o que indica que alguns servidores desconhecem o embasamento legal para a dinâmica de funcionamento do ambiente de trabalho.

#### **- Habilidades necessárias para o desempenho das atividades**

Perguntados acerca das habilidades necessárias ao desempenho de suas atividades, a maioria dos entrevistados deram ênfase ao bom relacionamento interpessoal, empatia e comunicação. O depoimento seguinte ilustra:

“É necessário ter boa comunicação e a empatia com as pessoas que são atendidas” (Servidor F).

No mesmo sentido, o Servidor I deu ênfase à relação interpessoal e à comunicação, descrevendo na seguinte fala:

“É necessário bom relacionamento com o público interno e externo, e, ter boa comunicação através da fala e da escrita” (Servidor I).



### **- Atitudes necessárias para a melhoria da qualidade dos serviços prestados**

Para que haja a melhoria na prestação dos serviços relativos aos cargos e as funções existentes no IFSP – *Campus* Cubatão, é preciso a ocorrência de atitudes, que integram as competências. Indagados a respeito do tema, alguns entrevistados convergiram em dizer sobre a importância do aperfeiçoamento, como o Servidor B e o Servidor I.

“Como a área do cargo que ocupo está sempre em desenvolvimento, é necessário o aperfeiçoamento contínuo, e, para a função também, porém direcionado para a gestão de pessoas” (Servidor B).

“É preciso que haja capacitação e aperfeiçoamento, através de cursos para adquirir conhecimentos das novidades relativas aos serviços” (Servidor I).

Por outro lado, o Servidor F fez uma advertência sobre a falta de apoio à atitude de cooperação com idéias, que conforme ele não são valorizadas e resulta na desmotivação dos servidores.

“As atitudes necessárias estão ligadas a outras condições, como a valorização das propostas para a melhoria dos serviços na Instituição. Não existe a valorização de boas idéias, e a gente fica desmotivado em fazer projetos pra melhorar os serviços” (Servidor F).

Portanto, os depoentes entendem que as atitudes necessárias para melhorar a qualidade dos serviços prestados, são de autoria da Instituição, pois assim, os servidores terão condições de assumirem posturas de decisão no trabalho. O que significa dizer que, para que os servidores tenham atitudes, elas têm que ocorrer primeiro por parte dos gestores da Escola.

### **- Relação dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos entrevistados com o cargo e a função**

Quando se fala em competências para o exercício de cargo ou função, refere-se aos seus recursos, que são os conhecimentos, habilidades e atitudes, que o trabalhador precisa para executar suas atividades. Foi perguntado aos entrevistados se os recursos de competência que possuem estão adequados aos cargos e funções que exercem, sendo que o Servidor A e o Servidor H disseram que falta aos funcionários as informações pertinentes ao funcionamento da Instituição.

“[...] acho que deveria ter cursos para conhecer o desenvolvimento das outras unidades do IFSP. A gente não trabalha no mesmo estilo, precisa ter reunião, pra que se passem informações de todos os setores, não só do *Campus* Cubatão, mas também dos outros *Campi*, pra estar trabalhando da mesma forma, para que haja uma uniformidade de informação de trabalho. Falta criar normas escritas” (Servidor A).

“[...] não há treinamento tanto para os servidores designados para assumirem alguma função, como para os servidores novos, que não conhecem o funcionamento da escola” (Servidor H).

Nesse sentido, de acordo com os depoimentos, as informações prestadas pela Instituição aos servidores de seu funcionamento são precárias, prejudicando com isso o conhecimento, um dos recursos de competência. Não obstante, possuindo pouco conhecimento do funcionamento do IFSP, não apenas do *Campus*, a propositura de negociação coletiva também fica prejudicada, pois os trabalhadores não têm conhecimento abrangente da Organização em questão.

#### **- Competência de negociação**

Perguntados se as capacidades pertinentes aos seus cargos são suficientes para a competência de negociação, foi respondido por alguns entrevistados que falta autonomia aos servidores para conduzirem suas atividades de maneira coerente a eles. Nesse aspecto alguns dos servidores entrevistados disseram que para a negociação, as capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias aos seus cargos precisam do complemento da autonomia, que segundo eles a Instituição não disponibiliza. Seguem abaixo os relatos dos Servidores citados:

“[...] não existe autonomia dos setores para a execução das normas de funcionamento que são criadas. As decisões para serem tomadas, normalmente é preciso que haja a consulta de superiores hierárquicos, o que prejudica o desenvolvimento dos setores da Instituição”. (Servidor C)

“Não, porque os funcionários não têm autonomia para participarem das decisões” (Servidor E).

No entanto, embora os servidores tenham citado a autonomia, as atividades do *Campus* Cubatão, como de toda a Administração Pública, são norteadas pelo princípio da legalidade, previsto no Artigo 37 da Constituição Federal, o que significa que as Instituições Públicas só devem fazer o que a Lei determina. É importante registrar que, de forma equivocada, alguns servidores demonstram desconhecimento de que o agente público não possui a faculdade de tomar decisões conforme seu entendimento, mas sim como a legislação prevê.

Para atender as demandas, decorrentes da nova estrutura organizacional e expansão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, o *Campus* Cubatão necessita adequar a capacidade de trabalho de seus servidores ao novo cenário. Foi perguntado aos entrevistados se a Instituição promove de forma adequada o desenvolvimento de competência dos servidores, sendo respondido por alguns que falta a integração entre os funcionários dos setores. Assim responderam o Servidor D e o Servidor F:

“Poderia estimular o aumento da integração entre os servidores e os setores, para que se conheçam os serviços dos outros. Às vezes, o desconhecimento das atribuições de cada setor prejudica o andamento dos serviços” (Servidor D).

“[...] existe a necessidade de melhorar a comunicação entre os servidores dos diferentes setores, até porque estão interligados” (Servidor F).

É necessário que os servidores tenham mecanismos que possibilitem a eles desenvolver a capacidade de negociação. Neste caso, a Instituição tem papel fundamental em proporcionar os meios adequados.

Perguntou-se aos entrevistados de como poderia desenvolver a capacidade de negociação no *Campus*, e, dois deles responderam que é preciso dar oportunidade aos servidores exercerem atividades em setores adequados a eles. No mesmo sentido responderam os servidores A e C.

“[...] as habilidades ocorrem nos lugares certos. Tem muitas pessoas descontentes em setores e que poderiam estar desenvolvendo melhor as atividades em outros. O *Campus* possui funcionários capazes, mas como estão em setores que não conhecem, dificulta o desenvolvimento da escola. Eu espero que haja a conscientização para que os servidores possam expor sobre os setores onde gostariam de estar trabalhando, podendo assim, estarem em ambiente mais agradável de trabalho” (Servidor A).

“Com a oportunidade dos funcionários poderem expressar seus interesses, seus conhecimentos e exercer atividades de acordo com eles. O que traria satisfação pra eles e benefícios pra Instituição” (Servidor C).

O relato dos entrevistados configura que para eles é importante terem a oportunidade de atuarem em serviços de diferentes graus de complexidade, a fim de desenvolverem a capacidade de negociarem. De acordo com Dutra (2005), os cargos possuem uma predisposição a desempenhar atividades cada vez mais complexas. As palavras do autor reforçam a idéia de que é necessário que os funcionários tenham contato com os diferentes setores, para atuarem em diferentes trabalhos. Por outro lado, é imprescindível que o interesse público, objetivo maior das atividades da Instituição, sobreponha os interesses dos funcionários, significando que a distribuição deles nos setores deve ser feita conforme as necessidades do ambiente de trabalho num todo, enquanto órgão público.

Após análise dos conteúdos das entrevistas, pode-se verificar que os servidores técnico-administrativos compreendem a gestão por competências como uma democratização ilimitada do modelo de trabalho, onde a Instituição atenderia todas as necessidades deles, e isso, não ocorre. Na maior parte, os servidores responsabilizam a Instituição pelo fato de, no entendimento deles, não ocorrer uma gestão por

competência, já que não conseguem expor e colocar em prática suas necessidades de trabalho. É interessante ressaltar que esse entendimento dos servidores é equivocado, porque a proposta do Governo Federal é democratizar as relações de trabalho dentro das instituições públicas, e isso já vem ocorrendo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – *Campus* Cubatão, através de órgãos decisórios colegiados, paritários, que atuam dentro da legalidade, concretizando os anseios da comunidade escolar.

## 12. Conclusão

Tendo como foco os objetivos da pesquisa, passamos a apresentar os resultados alcançados após a compreensão do fenômeno tomado como objeto para análises. Inicialmente, é plausível fazer algumas considerações, que passamos a descrevê-las:

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia possuem estrutura organizacional nova, uma vez que foram criados pela Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que gerou mudanças significativas também na estrutura do processo decisório. Assim como em todos os demais Institutos Federais de Educação, o IFSP possui hierarquia para se tomar decisões e aliada a uma democracia instalada nesse modelo organizacional, haja vista que, o Conselho Superior, órgão máximo, colegiado, de caráter consultivo e deliberativo, é composto por representantes de diferentes seguimentos da Instituição. Nesse sentido o *Campus* Cubatão, como integrante o IFSP, segue essa hierarquia, e, mesmo tendo na sua direção um Diretor Geral, o mesmo está vinculado a Reitoria e demais órgãos decisórios.

Após essa exposição, retomemos que a Gestão por Competências tem como missão proporcionar aos trabalhadores mecanismos que possibilitem o aumento da capacidade de executar as atividades e de solucionar situações imprevisíveis. Esses mecanismos precisam ser disponibilizados pela Instituição, e, manifestam-se por meio da flexibilização da forma de trabalho, que no caso da Instituição em tela, é necessário que se observe as suas finalidades, o interesse público e as determinações legais. Feito essas observações, a seguir iremos retratar o que foi constatado na presente pesquisa.

Atualmente, não há a possibilidade da adoção de uma gestão por competências no *Campus* Cubatão do IFSP com base no desenvolvimento de servidores com capacidade em processos de negociação, pois embora os mesmos reconheçam alguns recursos de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) inerentes as suas atribuições, não possuem conhecimento da estrutura organizacional e decisória da escola. Verificou-se com a pesquisa que alguns servidores técnico-administrativos presumem que a gestão por competência outorga amplos poderes decisórios ao trabalhador, o que não é fato, principalmente por se tratar de uma Instituição Pública. Não convém nas condições atuais, pois os servidores desconhecem as instâncias existentes na Instituição com legitimidade para negociarem eventuais mudanças para melhorias no ambiente de trabalho. Não obstante, o *Campus* Cubatão do IFSP procura melhorar sua eficiência gradativamente conforme os ditames da nova estrutura.

Assim sendo, sugiro que seja estudada a possibilidade de promover capacitação continuada aos servidores técnico-administrativos sobre a Lei de criação dos Institutos Federais, de modo que atualizem suas percepções da estrutura organizacional e decisória do IFSP – *Campus* Cubatão.

Durante a realização da presente pesquisa, existiram algumas dificuldades como encontrar referências bibliográficas pertinentes ao tema, elaborar o roteiro de entrevistas que respondesse à questão de pesquisa, selecionar servidores a serem entrevistados, mesclando os setores da área administrativa e pedagógica, associar as entrevistas à disponibilidade de cada servidor selecionado e, filtrar as partes importantes das entrevistas, que fossem coerentes e pudessem fornecer subsídios que cooperassem com os resultados esperados. Outro aspecto a destacar foi a estratégia escolhida para alcançar os propósitos da pesquisa, pois através dela consegui transpor as adversidades citadas e explorar as indagações no ambiente organizacional para se chegar aos resultados.

O processo desenvolvido até aqui foi muito importante, pois me colocou a possibilidade do contato com a pesquisa acadêmica. Devido à relevância do tema e sabendo que este não se esgota aqui, pretendemos futuramente dar continuidade ao

trabalho para desenvolver uma análise mais aprofundada, acrescentando novas interpretações para o fenômeno investigado.

**Referências:**

AMARAL, H. K. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 57, n. 4, out./dez. 2006. (Textos da disciplina de Competências), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 15/03/2010.

BEUREN, M. I.; RAUPP, M. F. **Metodologia de Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais**. Cap. 3. Disponível em:

[http://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap\\_3\\_Como\\_Elaborar.pdf](http://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap_3_Como_Elaborar.pdf).

Acesso em 27/10/2010.

BRASIL, Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil>. Acesso em 13/08/2010.

BRASIL, Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. **Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil>. Acesso em 13/08/2010.

BRASIL, Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil>. Acesso em 03/12/2010.

BRASIL, Ministério da Educação, Secretaria da Educação Média e Tecnológica, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, **Estatuto do IFSP**. Disponível em: <http://www.ifsp.edu.br> Acesso em 03/12/2010.

BRASIL, Ministério da Educação, Secretaria da Educação Média e Tecnológica, Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo, Unidade de Ensino Descentralizada de Cubatão, **Regimento Interno da Unidade de Ensino Descentralizada de Cubatão**. São Paulo, 2007.

FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi; NG, Luana Li Yi; PADILHA, Mayeni Medeiros; RAQUEL, Izabela; RONCONI, Luciana Francisco de Abreu. **Competências e o Novo Serviço Público: As Atribuições dos Gestores da Secretaria de Estado de Assistência Social, Trabalho e Habitação de Santa Catarina**. En GPR 2009, II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Curitiba/PR – 15 a 17



de novembro de 2009. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 21/06/2010.

GARAY, Ângela; ANTONELLO, Cláudia Simone; RUAS, Roberto. **A emergência do conceito de competências no contexto da gestão das organizações, texto 1 – módulo 1.** Porto Alegre: [S. n.], 2010. (Textos da disciplina de Competências), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 01/03/2010.

LOPES, Fernando Dias e equipe de tutores. **NEG 3 – NEGCOL – Negociação 3.** Porto Alegre: [S. n.], 2009. (Apostila da disciplina Negociação 3), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 01/02/2010.

MISOCZKY, Maria Ceci. **NEG 1 – NEGCOL – Negociação 1.** Porto Alegre: [S. n.], 2010. (Apostila da disciplina Negociação 1), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 09/11/2009.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki (Professora da Unisinos, e Mestre e Doutora em Administração pela UFRGS). **A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing.** RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing, v.2, n.2, p. 21-37, Jul./Dez. 2003. Disponível em: <http://rimar-online.org/artigos/v2n2a2.pdf>. Acesso em 28/10/2010.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de Estágio do Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **A noção de competências: abordagens e definições, texto 2 – módulo 2.** Porto Alegre: [S. n.], 2010. (Textos da disciplina de Competências), Curso de especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 08/03/2010.

**ANEXO A – Roteiro de entrevistas para a pesquisa**

- 1) Qual o cargo/função que ocupa no Campus – Cubatão do IFSP?
- 2) Há quanto tempo ocupa o cargo/função?
- 3) Quais as experiências profissionais adquiridas antes de ocupar o cargo/função?
- 4) Quais os conhecimentos profissionais entende que sejam necessários ao desenvolvimento das atribuições pertinentes ao seu cargo/função?
- 5) Quais as habilidades no trabalho são necessárias para o desempenho de suas atividades profissionais?
- 6) Quais atitudes são necessárias para a melhoria da qualidade dos serviços prestados por quem ocupa o seu cargo/função?
- 7) Os conhecimentos, habilidades e atitudes que você possui estão adequadas ao cargo/função que exerce?
- 8) As capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias ao cargo que ocupa, são suficientes para a competência de negociação?
- 9) A Instituição promove de forma adequada o desenvolvimento de competências profissionais dos servidores?
- 10) Em sua opinião, como poderíamos desenvolver a capacidade de negociação no nosso *Campus*?

## **ANEXO B – Termo de consentimento dos entrevistados para participarem da pesquisa**

Prezado (a) participante,

Sou aluno do Curso de Especialização em Negociação Coletiva, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob a orientação do Professor Igor Baptista de Oliveira Medeiros, cujo objetivo é analisar a noção de competências como alternativa para o desenvolvimento de servidores com capacidade de negociação no IFSP, localizado em Cubatão/SP.

A sua participação envolve uma entrevista ou preenchimento de um questionário, envolve também o consentimento de observar seu ambiente de trabalho no *Campus* Cubatão do IFSP (se for o caso). Essa participação neste estudo é voluntária. Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo (a). Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico. Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, telefone para (13) 9124-0328 (telefone do cursista). Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Contatos com a coordenação do Curso (51) 3308-3725.

Atenciosamente,

Cursista \_\_\_\_\_

Assinatura

Local e data

Consinto em participar deste estudo

Entrevistado \_\_\_\_\_

Assinatura

Local e data